

**Acquia**  
EXPERIENCE DIGITAL FREEDOM

# 進化系クロスファンクショナル チームが生み出す 真の顧客体験とは？

人、プロセス、テクノロジーをつなげ  
成功への扉を開く



# 目次

## 05

デジタル戦略の近代化：  
マーケティングもITも一人では  
できない ▶

## 08

進化したシステムが創り出す  
新しいカタチ ▶

## 12

チームメンバーそれぞれ  
に最適なCMSの機能 ▶

## 17

イノベーションを起こす組織  
はどうやって困難を克服して  
いるのか？ ▶

## 21

まとめとポイント ▶

# イントロ

**この2年間で、デジタルエクスペリエンスを取り巻く環境はかつてない速さで変化しています。**

今日の消費者は、拡大し続ける様々なチャネルにおいて、シームレスでパーソナライズされた体験を期待しています。そして、彼らはますます気まぐれになっています。例えば購入の検討中に、競合ブランドがリッチなコンテンツで製品の価値を伝え、楽しませてくれれば、すぐに競合他社に興味が移ってしまうでしょう。このような期待の高まりに対応するため、予算とリソースという制約の中でも、企業はデジタル・トランスフォーメーションのスピードを加速させなければなりません。

しかし、これは簡単なことではありません。新型コロナウイルスの流行により、消費者の行動は根本的に変化し、一つ一つのデジタル接点の重要性が高まったことは周知のとおりです。そして、この危機的状況が収まるにつれ、デジタルファーストの市場やビジネスモデルが今後も続くことはますます明白になってきています。ガートナー社の予測によると、2025年までにB2B企業における販売のやりと

りの80%がデジタルチャネルで行われるようになるそうです。

一方、世界の一般消費者向けオンラインショッピングの売上は、今年初めて5兆ドルを超えました。小売業全体の5分の1以上を占めると予想されています。オンライン上で提供するカスタマー・エクスペリエンス(CX)の質は、成功する企業と失敗する企業の差別化要因として、今後ますます重要な意味を持つようになるでしょう。

景気低迷が続く中で、メーカーやデジタル担当者はより少ない人数で多くの成果を上げることを求められているのです。

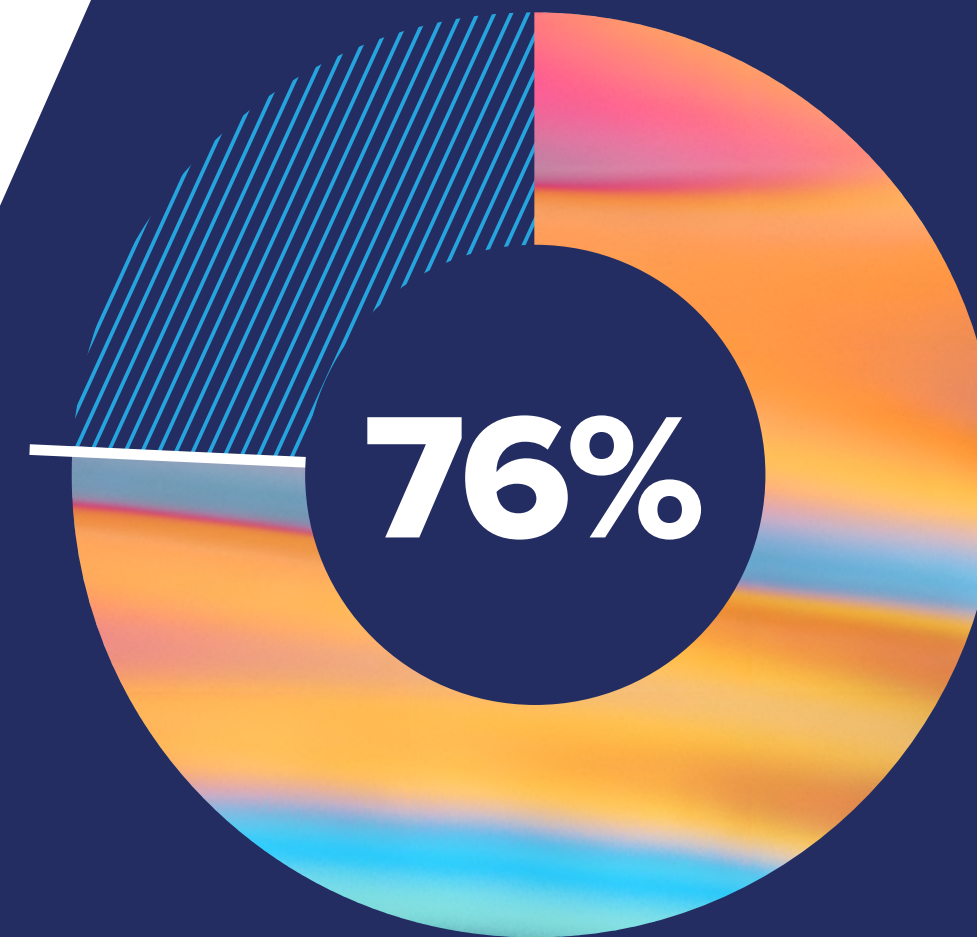


ガートナーによると、売上高に占めるマーケティング予算割合は、2020年の11%から2022年には9.5%に減少。そのうちの56%がデジタルチャネルに充てられるようになりました。予算に余裕がないため、マーケターは外部への依存度を下げています。つまり自社でできることを増やし、代理店への依存を減らしているのです。例えば、2021年には代理店業務の29%が社内チームへと移行しています。

同時に、高品質のデジタルコンテンツをより速く提供することが、今までになく重要になってきています。顧客の関心を引き、満足させ、さらに喜ばせるためには、適切なエクスペリエンスを提供しなければなりません。しかし、以前より少ないリソース（もしくは人員を増やすことなく）で、急増する要求に応えることが求められています。これにより、企業はそのギャップを埋めるのに苦労しています。ガートナーのレポートによると、デジタル化を担当するチームの76%は、求

められるスピードと柔軟性を備えたサービスを実際に提供できていません。

このチャレンジを乗り越えるために、企業はどのような戦略をとるべきでしょうか。このEブックでは、人、プロセス、テクノロジーを最大限に活用し、生産性、アジリティ、イノベーションを最適化するために、部門の垣根を越えたアプローチをご紹介します。このコラボレーションを活用した戦略により、企業はより少ない予算でより多くのコンテンツを作成し、ワークフローを改善することで、急速に進化する消費者の嗜好や期待に対応できるようになるでしょう。



**デジタル化を担当するチームの76%が必要とされるスピードと柔軟性を実現できていない**

# デジタル戦略の 近代化： マーケティングもITも 一人ではできない





デジタル・トランスフォーメーションは大掛かりなプロジェクトですが、協力者が多ければそれだけ負担も軽くなります。近年、CIO（最高技術責任者）やCMO（最高マーケティング責任者）は、さらなるデジタル変革を推進しなければならないというプレッシャーにさらされています。しかし、従来のような部門を縦割りにしたアプローチでは、この課題を解決することはできません。

これは、これまでのデジタル・トランスフォーメーションの取り組みのほとんどが失敗している理由の一つでしょう。マッキンゼーのデジタル戦略に関するグローバル調査によると、企業の業績を向上させ、その利益を長期的に持続させることに成功したデジタルトランスフォーメーションの取り組みは3分の1以下であることがわかっています。

世界で最も成功しているオンラインビジネスの多くは、従来のモデルか

ら脱却し、新しい形の価値提供を模索しています。先進的なCIOは、ガートナー社が「フュージョン・チーム」アプローチと呼ぶモデルを活用しています。このモデルでは、テクノロジーの専門知識と他の領域の専門知識を融合させたチームが、IT部門とそれ以外の部門の境界を無くしています。これはデジタル・トランスフォーメーションの成功につながるとされる、アジャイル戦略です。

**ガートナー社の調査によると、このような幅広いアプローチをとる分散型で同時進行させる取り組みは、集中型の逐次的な取り組みに比べて2.5倍のスピードで進めることができるそうです。**



# フュージョン・チームとは？

ガートナーではフュージョン・チームと呼んでいますが、その他にも“タイガー・チーム”や“SWATチーム”などと呼んでいる企業もあります。

名称はともかく、このアプローチは新しい価値提供の形を予感させています。フュージョン・チームは、部門ごとの責任で業務を組織化するのではなく、複数の分野にまたがる編成になっています。このようなチームは、ビジネスや顧客により貢献できるような能力を引き出すために設けられています。

フュージョン・チームは、マーケティング、デジタル、カスタマーエクスペリエンス、IT、開発など、さまざまな分野をまたいで人材を集めます。

組織によっては、ビジネスユーザー、技術者、情報部門のスペシャリストの比率が異なることがあります。しかし、それぞれの専門知識は異なっても、共通の目標を持つという点では同じです。

フュージョン・チームのアプローチを活用することで、デジタル・トランスフォーメーションの構想が成功する可能性が高まるだけでなく、非常に魅力的なコンテンツや一流のデジタル体験を提供することができるようになるのです。社内で完結する仕事が増えてきたら、今度はそのコンテンツを作成・提供するチームに、さらに多くの人を社内から集める必要があるでしょう。

また、部門を超えたコラボレーションは、各チームメンバーがより多くのことを成し遂げるためのパワーとなります。例えば、マーケターやビジネスユーザーが最適なツールを使うことで、自分たちが作成したWebページの更新や維持により責任感を持って取り組めるようになります。こういった作業を開発者に頼る必要がなくなれば、技術チームはより有意義な業務に時間を割くことができるようになるでしょう。

## フュージョン・チームによって

- ／ 技術力、分析力、ビジネス領域に関する専門知識の融合ができる
- ／ 構築したソリューションに対する責任を共有できる
- ／ 業務内容ではなく、成果によって組織化できる



# 進化したシステム が創り出す新しい カタチ

進化系クロスファンクショナルチームが生み出す真の顧客体験とは？



フュージョン・チームは、CMOとCIOの強い連携に基づいて成り立ちます。この連携がうまくいかないと、CMOもCIOもCDO（最高デザイン責任者）から見放されたり、他の事業部門に役割が移されてしまう可能性があります。その結果、収益、市場シェア、競争優位性を失うことになりかねません。

マーケティングとテクノロジーのリーダーが互いに協力し合うためには、各チームがそれぞれの強みを発揮できるような形で、シームレスに協力し合うことが必要です。そのためには、マーケター、Web開発者、デジタルチーム、ITプロフェッショナルが等しく活用できるツールが必要です。選択肢をひとつのベンダーに限定した閉鎖的なシステムでは、求められる柔軟性を実現することはできません。

システム連携を追加することは可能ですが、その作業は複雑で面倒なものになりがちです。従来のデジタル・エクスペリエンス・アーキテクチャのほとんどは、今成功をもたらしている部門横断的なやり取りをサポートするように設計されていないのです。

昨今の顧客は、より洗練され、シームレスかつパーソナライズされた体験を期待しています。これを実現するためには、企業は常に変化に敏感でなければなりません。これはつまり、さまざまなチャネルでコンテンツ配信するすべてのツールへのアクセスを民主化することを意味します。

**フュージョンチームは、強固な協力関係の上に築かれる**

こうした共有ツールを使って、すべてのユーザーが業務遂行に必要な機能を使用できなければなりません。デジタル・エクスペリエンス・プラットフォーム (DXP) とコンテンツ・マネジメント・システム (CMS) においては、**コンポーザビリティ** が民主化のカギとなります。コンポーザブルなDXPなら、コンテンツ管理と顧客データ管理の両方の機能を提供することができます。

さらにこのシステムは、開発、展開、コンテンツ作成、サイト構築、キャンペーン、テスト、最適化に携わるすべてのチームがワークフローを構築できる共通の基盤として機能します。最終的には複合型のソリューションによって、顧客ニーズに合わせた有意義な体験を提供できるようになります。

コンポーザブル・アーキテクチャの考え方を適用すると、パッケージ化された業務システムが全社的な基盤として機能するようになります。サービス、ライブラリ、パッケージ、カスタムコードの組み合わせから、必要なものを正確に組み立てることができるのです。また、ビジネスニーズの変化に応じて、アーキテクチャーの一部を簡単に追加、削除、または変更することが可能になります。近年ますます高まる柔軟性と俊敏性へのニーズに対応するため、DXP市場ではモノリシックなソリューションからコンポーザブルなソリューションへの移行が急速に進んでいます。

## 元祖 (そして究極の) コンポーザブル・アーキテクチャ・フレームワーク: DRUPAL

DrupalはオープンソースのCMSで、膨大な数のコミュニティに支えられ、広く利用されています。

- // 企業サイトの8つに1つはDrupalで動いている
- // 118,000人以上のアクティブなコミュニティ貢献者がいる
- // 46,000以上の統合・拡張機能を備えている
- // Drupal.orgへの訪問者数は月間120万人
- // 複合的なコンポーネントを使用し、構造化されたデータを管理するために設計されている



このアプローチを採用すると、フュージョン・チームは同時進行でワークフローを管理できるようになります。プロジェクトの上流にいる関係者がそれぞれのタスクを完了するのを待たずに、複数のグループが自律的に同時に作業を行うことができます。

プロジェクトの進行を妨げる典型的な要因である依存関係を取り除くことで、コンテンツクリエイター、データサイエンティスト、フロントエンド開発者がそれぞれ独立してタスクを実行することが可能になります。

例えば、コンテンツマーケター、プロダクトマーケター、イベントマーケターなどのビジネスユーザーは、開発者の手を借りずにWebページを作成、更新、最適化することができます。

データサイエンティストは機械学習モデルの構築を進められ、フロントエンド開発者はカスタマーエクスペリエンスを向上させることができます。どちらかが優先されるわけではありません。コンポーザブル・プラットフォームは、データに基づくパーソナライゼーションによって新しいデジタル体験を生み出し、スピードと効率性を実現するので

フュージョン・チームの各メンバーは、成果を上げるためにそれぞれ異なる能力を必要とするため、クロス・ファンクションによるコラボレーションも促進できます。

## コンポーザブル・アプローチをCMSに活用する最大のメリット

- // コンテンツの作成がより速く、より簡単になる
- // マーケティングチームと開発チームの連携が促進される
- // より有意義なカスタマー・エクスペリエンスの提供をサポートする
- // 多様なニーズにも対応する
- // 既存のものから将来のロードマップにあるものまで、多様なプロジェクトの要件を満たす

# チームメンバー それぞれに最適な CMSの機能



進化系クロスファンクショナルチームが生み出す真の顧客体験とは？



ガートナーのモデルでは、フュージョン・チームは3種類のユーザーから構成されています。ビジネス・ユーザー、ITプロフェッショナル、そしてその間に位置する、ガートナー社が“ビジネス・テクノロジスト”と呼ぶユーザーグループです。このビジネス・テクノロジストとは、テクノロジーをビジネス目標に合致させることに重点を置く新しい役割です。

彼らは、技術的な専門知識を持ちながら、企業としてのビジネス目標や戦略も理解している組織内の人物です。ビジネス・テクノロジストは、ITとビジネスの間の連絡役であり、デジタル・トランスフォーメーションの推進を直接担当します。すべての組織でビジネス・テクノロジストと呼ばれているわけではありませんが、ほとんどの組織でこのようなメンバーが存在します。



アクイアのビジョンは、フュージョン・チーム全体がDrupalにアクセスできるようにすることです。この目標に合わせ、私たちはガートナーの調査に引用されている市場動向に合わせた仕様でフュージョン・チームのコンセプトを作りました。ここでは、片方にマーケッター（ガートナーで言うビジネスユーザー）、もう片方に開発者（ガートナーで言うIT）、そして真ん中にサイトビルダー（ガートナーで言うビジネス・テクノロジスト）が配置されています。

これらの担当者がCMSに求めるものは、それぞれ大きく異なります。マーケターは通常、コンテンツの組み立て、作成、最適化をコントロールできる **ローコードでのアプローチ** を求めています。ドラッグ&ドロップのUIを使用することで、マーケターは自分の作りたいページや体験を構築し、すぐにそのイメージを確認することができます。また、開発チームが構築した高度でダイナミックなコンポーネントを、魅力的なエクスペリエンスに仕上げることも可能です。そしてコンテンツを継続的に最適化し、誰もが簡単にコンテンツを見つけられるようにし、適切なコンテンツを適切な人に適切なタイミングで提供できるようにします。







対して開発者は、通常ハイコードなアプローチを求めます。これによって、思い通りの体験やテンプレート、コードを作成する力を最大限にすることができるからです。そのために必要になるのは、デジタル体験のオーケストレーションをコンテンツの管理から切り離れた **ヘッドレスアーキテクチャ**。ヘッドレスは、コンポーザブル・アーキテクチャをサポートし、チャンネルやメディアを横断して、様々なデバイスに応じたコンテンツを提供できるようにします。

しかし、中間の役割であるサイトビルダーはどうでしょうか？Drupalを基盤とするアクイアでは、企業のニーズや特定のユースケースに応じて **ハイブリッドアーキテクチャ** を構築し、ハイコードまたはローコードのどちらかを使用することが可能です。

ハイブリッド戦略では、コンテンツのある部分はローコードプラットフォームでレンダリングをコントロールし、他の部分は完全に分離されたヘッドレスのクライアントサイド・レンダリングを使用して構築することが可能です。

アクイアでは、この3つのアプローチを、一元化された企業全体のコンテンツ管理システム内で行うことができます。つまりAcquia CMSを利用すれば、フュージョン・チーム全員のニーズを等しく満たすことができます。これが、チームの成功とビジネスのための変革をもたらすのに不可欠なテクノロジー基盤となるのです。

# ACQUIA CMSが 3つのアプローチを サポートする仕組み

ユーザー、プロジェクト、目標に応じて最適なスターターキットを選択することができます。

利用するCMSやデジタルエクスペリエンスの目標が進化したとしても、Acquia CMSは常にその要求に応え続けることができます。既存のDrupalや、Acquia CMSアプリケーションにAcquia CMSの一部を取り込むことも、新しいスターターキットを活用して新しいプロジェクトを開始することも可能なのです。

チーム構成	ビジネスユーザーとコンテンツ作成者、若干の開発者も交えて構成されたチーム	ビジネスユーザーと開発者の混合チーム	ヘッドレスアーキテクチャがもたらす高い柔軟性により、オムニチャネルのコンテンツ配信を実現したい <b>開発者</b> チーム
必要なもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>// ビジネスユーザー向けの直感的なインターフェイス</li> <li>// スピーディなコンテンツ制作を可能にする再利用可能なコンポーネント</li> <li>// 高い水準での標準化</li> <li>// 役割ベースのアクセスおよび権限ガバナンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>// 共同プロジェクトで構築されたDrupalのレイアウトとディスプレイをより自律的にするための土台</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>// ヘッドレスで最適化されたCMS基盤、フロントエンド開発者にとっての使い勝手の良さ</li> </ul>
解決方法	エンタープライズ向けローコード・スターターキット	コミュニティ向けスターターキット	ヘッドレス・スターターキット



イノベーションを  
起こす組織はどう  
やって困難を克服  
しているのか？



ケーススタディ

# スタンレー・ブラック & デッカー



**スタンレー・ブラック&デッカー**社は、現在15のブランドを傘下に置き、6,000人以上の従業員を抱える世界有数の工具・収納用品メーカーです。

最近では、顧客志向、革新性、成長性を高めることを目的に、デジタルとEコマースの大規模な変革に踏み出しました。この変革の一環として、新しいデジタル体験プラットフォームを導入しただけでなく、社内の文化的な変化にも大きく乗り出しました。この取り組みを支えるため、スタンレー・ブラック&デッカー社は、スキルと

専門性を最適に組み合わせたチームを編成し、アジャイルベースのアプローチを採用。あるチームはローカルマーケットに特化し、別のチームは開発、別のチームはコンテンツ制作に焦点を当てました。各チームには、ビジネスユーザー、ビジネス技術者、ITスペシャリストが参加し、互いに連携を取りながら作業を進めました。

スタンレー・ブラック&デッカー社は、Drupal上に構築されたアクイアのコンポーザブルDXPを活用し、各地域の関係者がグローバルガバナンスとブランドガイドラ

インに準拠しつつ、各自でサイトをカスタマイズすることができるようにしました。また、各地域の市場向けにカスタマイズされたEコマースサイトの活性化も目指しました。彼らは部門を超えてチームを編成し、Site FactoryとSite Studioを使用して、3ブランドの4つの新しいWebサイトをわずか3週間で作成。また、コンポーザブル・テクノロジーと画期的なチーム編成を活用し、2023年末までに200個の新規Webサイト構築を目標に活動しています。



進化系クロスファンクショナルチームが生み出す真の顧客体験とは？





# Alcon

ケーススタディ

## アルコン

アルコン社は、革新的な視覚製品を提供し、人々の視力を向上させることで生活の質を高めることを使命とするイケア企業です。

2018年半ばに多国籍製薬会社であるノバルティス社から分離された同社は、限られた時間内で大量のWebサイトをノバルティス社のホスティングプラットフォームから移行させる必要がありました。オムニチャネルマーケティングチームとモバイル開発チームの密接な連携、そしてアクイアとの実りあるパートナーシップによって、これを実現したのです。

Site Studioを活用し、各地域のコンテンツ制作者が再び権限を持てるようにしました。これにより、開発者とコンテンツ制作者の両者が自律的に同時にタスクを処理できるようになり、開発工数が削減されるとともに、イノベーションも可能になりました。

事実、アルコン社はこのプロジェクトにより、約50万ドルのコスト削減と26%の開発時間短縮を見込んでいます。さらに、わずか14ヶ月の期間で73個ものWebサイトをSite Factoryに移行することができ、もはやサイト制作やメンテナンスにおいて外部の開発会社に頼る必要がなくなりました。

## ケーススタディ

## バイエル

10万人以上の従業員を擁し、医薬品、家庭用医薬品、農薬の3つの部門を持つ世界的なライフサイエンス企業であるバイエル社は、極めて複雑なデジタルエコシステムを管理しています。

バイエル社のデジタルチームは、老朽化した従来のCMSが寿命を迎えつつある中、約1,600のWebサイトを、短期間で新しいプラットフォームへ移行するという必要性に迫られていました。

バイエル社の経営陣は、組織全体の関係者が共通のコンテンツ戦略に基づいて結束することの重要性と、既存の優良コンテンツを新しいサイトに再活用し、効率的に運用することの価値を理解していました。このため、各

地域のマーケットはさらに柔軟で素早い対応が可能になりました。アジャイルアプローチを活用することで、各地域の関係者がIT部門の関与なしにコンテンツを構築・更新できるようになり、一つのWebサイトのリリースに数ヶ月かかっていたスケジュールが、一日に3つもリリースできるまでに短縮されました。

バイエル社はハイブリッドCMSのアプローチを選択し、Acquia Site Studioをデカップル型コンポーネントと組み合わせて使用しました。これにより各地域のユーザーは、作成・管理するWebページやコンテンツに対してより責任感を持って対応できるようになりました。

これは開発者がより創造的なプロジェクトにエネルギーを注げるようになるだけでなく、それぞれの地域においてもさまざまな法律、規制、言語などの要件を満たすことができ、企業全体で標準化とコンポーネントの再利用を促進することができたのです。彼らは14ヶ月の間に、50種類以上の言語からなる437のサイトをAcquia CMSに移行させることができました。現在では、新規サイトの立ち上げに平均2~3週間しかかかりません。これは30~40%の開発期間の短縮になります。さらに、新しいサイトはより柔軟で使いやすくなり、オーガニックトラフィックとエンゲージメントが増加しました。





# まとめと ポイント





昨今のデジタルチームは、少ないリソースで多くのことを行い、かつ多くのコンテンツをいち早く提供しなければならないというプレッシャーにさらされています。このような期待の高まりに対応するためには、予算とリソースの制約がある中で、開発とデジタル・トランスフォーメーションの期間を短縮する必要があります。

多くの企業はこの実現のために、ガートナー社が提唱する「フュージョン・チーム」、あるいは単純にアジャイル・コラボレーション、「タイガーチーム」、「SWATチーム」、「デジタル化チーム」などと呼ぶアプローチを活用し始めており、デジタル体験と魅力あるコンテンツの提供に全社から関係者を集めているのです。

アクイアのビジョンは、フュージョンチーム全体がDrupalにアクセスできるようにすることです。Acquia CMSは、ローコード、ハイコード、そしてページやサイト構築のハイブリッドアプローチを提供しているので、フュージョンチームの全員が平等に使うことができます。これは、チームとしての成功と、イノベーションを推進するために欠かせない技術的な基盤なのです。





# フュージョン・チームの手法は あなたのビジネスにどんな変革 をもたらすのか？

Acquia CMSはDrupalを基盤とし、Acquiaプラットフォーム用に最適化された、コンポーザブルでオープンソースのハイブリッドCMSです。さらに、デジタルコンテンツとエクスペリエンス両方の管理が可能です。アクイア独自の拡張機能により、ヘッドレス、ローコード、およびその中間のすべてのアーキテクチャで、コンテンツの作成と配信を行うすべてのユーザーをサポートします。

デモをリクエストする

# Acquia

ACQUIA.COM

## アクイアについて

アクイアは、世界中で最も革新的なブランドがデジタルカスタマーエクスペリエンスを創造できるよう支援しています。オープンソースのDrupalを中核とするAcquia Digital Experience Platform (DXP) は、世界中のマーケター、開発者、IT運用チームなどが、顧客満足度やコンバージョン率を高め、競合他社に差をつけるデジタル製品やサービスの迅速な構築・展開を可能にします。

